

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**ENTRE A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E OS COMPORTAMENTOS  
DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL PARA O AMBIENTE:  
O EFEITO MEDIADOR DO AJUSTAMENTO PESSOA-AMBIENTE**

**SOFIA CROFT DE MOURA GOMES DA SILVA**

**OUTUBRO – 2019**

**MESTRADO EM**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**ENTRE A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E OS COMPORTAMENTOS  
DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL PARA O AMBIENTE:  
O EFEITO MEDIADOR DO AJUSTAMENTO PESSOA-AMBIENTE**

**SOFIA CROFT DE MOURA GOMES DA SILVA**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO**

**OUTUBRO – 2019**

## RESUMO

As questões ambientais estão na ordem do dia e conseqüentemente torna-se necessário para as organizações e para os indivíduos adotarem comportamentos e práticas que promovam a sustentabilidade ambiental. Neste âmbito, a literatura tem explorado um recente campo de investigação conhecido por *comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente*. A presente dissertação pretende analisar a relação entre *socialização organizacional* e os *comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente*, e o efeito mediador do *ajustamento pessoa-ambiente* naquela relação. Por forma a responder ao objetivo da investigação, foi aplicado um questionário a duas organizações de setores distintos: banca e advocacia. O estudo conta com uma amostra de 246 respostas e os resultados revelam a existência de um efeito mediador parcial no modelo, com maior significância para a variável *envolvimento eco-cívico*.

**Palavras-chave:** recursos humanos, socialização organizacional, ajustamento pessoa-ambiente, comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente, sustentabilidade ambiental

## ***ABSTRACT***

Environmental issues are on the agenda and therefore it is of the utmost importance for organizations and individuals to adopt behaviors and practices that promote environmental sustainability. In this context, the literature has explored a recent field of investigation known for organizational citizenship behaviors for the environment. This research work aims to analyze the relationship between organizational socialization and organizational citizenship behaviors for the environment, and the mediating effect of the person-environment fit in that relationship. In order to answer the central question of this study, a questionnaire was applied to two organizations from different sectors: banking and law. The study included a sample of 246 responses and the results reveal the existence of a partial mediator effect in the model, with greater significance for the variable eco-civic involvement.

**Key words:** human resources, organizational socialization, person-environment fit, organizational citizenship behaviors for the environment, environmental sustainability.

## AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Helena Mateus Jerónimo, agradeço a sugestão do tema, a disponibilidade, o acompanhamento e os conhecimentos transmitidos. Este trabalho não teria sido possível sem a sua ajuda.

Ao Dr. Francisco Pinto Machado, pelos contributos académicos e profissionais que possibilitaram o presente estudo.

À Isabel e à Susete, *o prometido é devido*.

Ao Professor Doutor Francisco Castro e Sousa, querido tio e amigo. *Gosto muito de si.*

Ao Rui, *pelo sonho é que vamos*.

À Carolina, *o lado bom para tudo o que acontece*.

Ao Miguel, por mais esta *viagem*.

Ao Pai e à Maria, *por tudo*.

às vezes

procuro na construção das sílabas

algo que possa soar à grandeza do teu nome

chamar-te é renascer.

- Gonçalo Câmara

À minha Mãe.

# Índice

<b>Introdução</b>	1
<b>Capítulo 1 – Enquadramento Teórico</b>	3
1.1. Socialização Organizacional	3
1.2. Ajustamento Pessoa-Ambiente	6
1.3. Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Ambiente	10
1.4. Modelo de Investigação	14
<b>Capítulo 2 – Orientações Metodológicas</b>	16
2.1. Instrumento	17
<b>Capítulo 3 – Apresentação e Discussão dos Dados</b>	19
3.1. Caracterização da Amostra	19
3.2. Análise da Fiabilidade das Escalas, Média e Desvio-Padrão da Amostra	20
3.3. Regressão Linear	22
3.4. Análise de Correlação entre Variáveis	24
3.5. Análise das Hipóteses	27
<b>Capítulo 4 – Considerações Finais</b>	31
4.1. Conclusões e contributos do estudo	31
4.2. Limitações e Pesquisas Futuras	32
<b>Bibliografia</b>	33

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Modelo de Investigação	15
----------------------------------	----

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Subtipos de ajustamento pessoa-ambiente	7
Tabela 2: Caracterização da Amostra	20
Tabela 3: Estatística descritiva e análise de fiabilidade das dimensões	21
Tabela 4: Regressões	24
Tabela 5: Correlações	26

<b>Anexo I: Questionário</b>	38
<b>Anexo II: Tabelas Estatísticas</b>	41
Tabela 1: Descritivos das dimensões e teste de diferenças – idade	41
Tabela 2: Descritivos das dimensões e teste de diferenças – sexo	41
Tabela 3: Descritivos das dimensões e teste de diferenças – habilitações literárias	42
Tabela 4: Descritivos das dimensões e teste de diferenças – situação no emprego	43
Tabela 5: Descritivos das dimensões e teste de diferenças – antiguidade	43
Tabela 6: Descritivos das dimensões e teste de diferenças – nível hierárquico	44
Tabela 7: Descritivos das dimensões e teste de diferenças - setor de atividade	44



## Introdução

A sustentabilidade ambiental é, cada vez mais, um tema emergente na sociedade e, nessa medida, no contexto da gestão das organizações. Enquanto elemento crítico no desempenho sustentável do negócio (Gupta & Sharma, 2016), a gestão de recursos humanos assume um papel preponderante nas iniciativas de sustentabilidade ambiental das organizações.

O presente estudo pretende contribuir para a análise da importância da gestão de recursos humanos nas questões de sustentabilidade ambiental das organizações, nomeadamente, no novo campo de investigação designado *Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Ambiente – CCOa*. Para tal, visa analisar a relação entre *socialização organizacional* e os *comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente*, e o efeito mediador do *ajustamento pessoa-ambiente* naquela relação.

A pertinência de investigação desta temática resulta da relativa novidade do tema da sustentabilidade ambiental a par das questões das novas metodologias de organização do trabalho e da componente que a área de recursos humanos tem que assegurar na criação das melhores condições de ajustamento do indivíduo à organização. A literatura sobre o tema tem-se debruçado amplamente nos efeitos do processo da socialização organizacional, nomeadamente, no impacto no desempenho organizacional. O que está por estudar, no contexto organizacional português, é a relação da socialização organizacional com comportamentos de cidadania organizacional aplicado às questões ambientais.

Uma ética de responsabilidade por parte da organização contribui para formar uma atitude positiva nos colaboradores e níveis elevados de identificação com a organização promovem um maior envolvimento nas atividades sustentáveis (Carmeli *et al.*, 2017). Por não existirem muitos trabalhos a relacionar as dimensões que nos

propomos estudar, a presente investigação pretende contribuir para os campos de investigação destas temáticas.

O *locus* empírico da presente investigação recaiu em duas organizações internacionais de grande dimensão, nos setores financeiro e jurídico, que enunciam nas suas missões, valores e/ou projetos, ter uma cultura organizacional orientada para a sustentabilidade. Em termos metodológicos, optou-se por uma análise de cariz quantitativo, através de um questionário aplicado aos seus colaboradores via *online*.

A presente dissertação está dividida em quatro capítulos principais, organizados da seguinte forma: o primeiro capítulo pretende expor o enquadramento dos conceitos-chave e a evolução das teorias e descobertas em torno dos temas do atual estudo; no segundo capítulo são apresentadas as orientações metodológicas, com a caracterização das organizações participantes e do instrumento utilizado para o estudo; no terceiro capítulo são apresentados os dados e discutidos os resultados; no quarto e último capítulo são sistematizados os resultados mais pertinentes, e é feita uma análise crítica do estudo com contribuições de investigação para futuro.

# Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

## 1.1 Socialização Organizacional

A socialização organizacional é o processo através do qual o novo membro inicia e integra o contexto da organização. Este processo ocorre sempre que o indivíduo assume uma nova função, designadamente, quando é admitido na organização, quando muda de função ou na sequência de uma promoção, o que o torna um processo crucial tanto para o indivíduo como para a organização, na medida em que facilita o ajustamento do colaborador (e.g. Ozdemir e Ergun, 2015; Haueter *et al.*, 2003, Saks *et al.*, 2007).

Uma das primeiras teorizações conhecidas sobre socialização organizacional remonta à década de 1970, por Van Maanem & Schein (1979, p. 211) que o descreve como “o processo através do qual um indivíduo adquire o conhecimento social e as competências necessárias para assumir um papel na organização.” Enquanto elemento fulcral na literatura da gestão de recursos humanos, e tema amplamente estudado, diferentes autores contribuíram com diversas definições.

Socialização organizacional é o processo através do qual um indivíduo aprende o modo de trabalhar numa dada organização, adquirindo conhecimento sobre as normas, os valores, os comportamentos dele esperados e o conhecimento social que necessita para adotar um papel social particular e participar de acordo com o que nela é considerado apropriado (Taormina, 2004). É, de acordo com Klein & Weaver (2000), o processo de aprendizagem e adaptação às novas funções, tarefas e cultura do local de trabalho.

Através da socialização organizacional, o colaborador adquire conhecimento, competências, atitudes e comportamentos para se adaptar à nova função, tarefa ou cultura de trabalho (Haueter *et al.*, 2003; Chao *et al.*, 1994).

Da amplitude de estudos sobre socialização organizacional, a literatura tem vindo a explorar três pilares centrais: a conceptualização, o desenvolvimento das escalas de medida, e os antecedentes e consequências da socialização organizacional (Takeuchi e Takeuchi, 2009).

Na conceptualização da socialização organizacional, os diversos autores têm procurado dar resposta à pergunta “o que é necessário para uma efetiva socialização organizacional acontecer?”. Do ponto de vista do processo, enquanto conjunto de estágios em que se desenvolve a socialização organizacional, em que o membro passa de *outsider* para membro integrado da organização; e do ponto de vista do conteúdo, onde se procura definir e medir a extensão da socialização organizacional (Takeuchi e Takeuchi, 2009; Chao *et al.*, 1994; Van Maanem & Schein, 1979). No campo de estudo do conteúdo da socialização organizacional, Fisher (1986), desenvolvendo os estudos de Feldman (1976) e Van Maanem & Schein (1979), sugeriu quatro áreas de conteúdo: valores, objetivos e cultura organizacional; valores, normas e relações do grupo de trabalho; tarefas, competências necessárias e conhecimento; e mudança pessoal relacionada com identificação de autoimagem e motivos (Watchfogel, 2009 *cit in* Ozdemir e Ergun, 2015, p. 433).

Na área de estudo de desenvolvimento de escalas, Chao *et al.*, (1994), na sequência dos trabalhos de Fisher (1986), propuseram uma medida para as áreas de conteúdo identificadas. O estudo envolve seis dimensões de conteúdo: aquisição de proficiência no exercício das funções; estabelecimento de boas relações interpessoais e inserção plena no grupo/organização; compreensão do terreno político da organização; aquisição de conhecimentos da linguagem típica do grupo/organização; compreensão dos valores e dos objetivos do grupo/organização; e compreensão, pelo novo colaborador, da história do grupo/organização (Pina e Cunha *et al.*, 2007; Chao *et al.*,

1994). A literatura demonstrou que os colaboradores que aprofundam a socialização nestas seis dimensões obtêm melhores rendimentos, maior satisfação e envolvimento nas suas carreiras, e denotam maior flexibilidade a par com sentido da sua identidade pessoal. Investigação posterior sugeriu que algumas destas dimensões - estabelecimento de boas relações interpessoais, a aquisição de proficiência, a compreensão dos valores e dos objetivos organizacionais, e a compreensão da história da organização – poderiam conduzir a níveis mais elevados de satisfação no trabalho e empenhamento afetivo dos colaboradores (Taormina, 2004; Pina e Cunha *et al.*, 2007). Na mesma linha, Taormina (1994) tinha já desenvolvido uma escala com quatro dimensões de conteúdo: formação recebida, a compreensão do trabalho e da organização, o suporte dos colegas, e a perspetiva futura da organização empregadora.

Na sequência do estudo feito por Chao *et al.*, (1994), alguns autores identificaram potenciais problemas com a escala (Klein & Weaver, 2000; Bauer *et al.*, 1998), entre estes, a falta de diferenciação de dimensões de análise da socialização. Procurando responder a estes problemas, Haueter *et al.*, (2003), com base nos trabalhos de Schein (1971) e Feldman (1981) desenvolveram uma escala para medir o conteúdo da socialização que abrangesse as diferentes dimensões de socialização organizacional identificadas; i.e., função, grupo de trabalho e organização.

No âmbito das consequências da socialização organizacional, estão documentados na literatura uma vasta variedade de efeitos com impacto tanto para os colaboradores como para as organizações, nomeadamente, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, performance, *turnover* e stress (e.g. Bauer *et al.*, 2007). A par dos seus efeitos, a socialização organizacional é tida como o meio por excelência para transmitir os conhecimentos, valores e cultura organizacionais ao colaborador. Mais recentemente, a socialização organizacional tem sido vista já não

apenas como meio de promoção da formação dos empregados, mas como o meio privilegiado de transmissão da cultura organizacional e dos comportamentos de cidadania organizacional (Livi *et al.* 2018; Mosquera, 2012). Como consequência, os colaboradores que adotam os valores éticos da organização aumentam a sua ligação e sentido de compromisso com a organização (Sims-Kroeck, 1994; Laufer-Robertson, 1997 *cit in* Seçilmis, 2019).

As estratégias de socialização orientadas para a promoção do envolvimento dos indivíduos na organização podem ter efeitos positivos a longo prazo, nomeadamente, no ajustamento pessoa-trabalho e no ajustamento pessoa-organização (Haueter *et al.*, 2003; Cable & Parsons, 2001), mas de acordo com Jones (1986) podem revelar-se contraproducentes quando o objetivo é igualmente promover a inovação (Mosquera, 2012).

A socialização organizacional é, deste modo, um elemento central para o alcance dos objetivos ambientais e posicionamento competitivo no mercado, na medida em que quanto mais os colaboradores adotarem e internalizarem os valores e objetivos da organização em que trabalham, maior será o sentido de compromisso e os seus comportamentos em prol dessa mesma visão (Tutar, 2016 *cit in* Seçilmis, 2019). De forma a garantir a continuidade dos valores centrais da organização, a socialização é, assim, fundamental para o ajustamento pessoa-organização (Kim *et al.*, 2005).

## **1.2. – Ajustamento Pessoa-Ambiente**

O ajustamento (*fit*) entre a pessoa e o ambiente é um conceito utilizado para caracterizar a relação bilateral existente entre o indivíduo e a organização em que se insere, do qual a teoria e a literatura têm sugerido e demonstrado importantes efeitos positivos. É um conceito multidimensional que expressa a relação estabelecida entre o

indivíduo e a organização em que ambos se afetam mutuamente (Kristof-Brown *et al.*, 2005).

O ajustamento pessoa-ambiente é definido por vários autores como o nível de congruência entre a pessoa e o ambiente de trabalho. Kristof-Brown *et al.* (2005, p. 281) definiram ajustamento pessoa-ambiente como “a compatibilidade entre um indivíduo e o ambiente de trabalho que ocorre quando as suas características combinam”. O ajustamento pessoa-ambiente é um conceito amplo que engloba múltiplos subtipos de ajustamento, tais como, o ajustamento pessoa-organização, o ajustamento pessoa-trabalho, o ajustamento pessoa-grupo, o ajustamento pessoa-supervisor, e o ajustamento pessoa-vocação tal como está sintetizado na tabela 1.

**Tabela 1. Subtipos de ajustamento pessoa-ambiente**

Ajustamento pessoa-organização	analisa a compatibilidade dos juízos de congruência entre os colaboradores e as organizações
Ajustamento pessoa-trabalho	compatibilidade entre as competências do colaborador e as necessárias para a função
Ajustamento pessoa-grupo	compatibilidade entre o colaborador e o seu grupo de trabalho
Ajustamento pessoa-supervisor	compatibilidade entre supervisores e subordinados
Ajustamento pessoa-vocação	congruência dos interesses e necessidades individuais com a ocupação e carreira profissional

Fonte: Vleugels *et al.*, 2018; Ozdemir e Ergun, 2015; Kristof-Brown *et al.*, 2005; Cable & DeRue, 2002

A par com os diferentes tipos de ajustamento, e para melhor sistematizar todas as diferentes variáveis com implicações na avaliação do ajustamento pessoa-ambiente, vários autores propuseram a conceptualização de outras componentes a considerar, nomeadamente, as abordagens de ajustamento suplementar e complementar (Kristoff 1996) e a abordagem de ajustamento que contrapõe necessidades-suprimentos e exigências-capacidades (Pina e Cunha *et al.*, 2007; Kristof-Brown, 2005; Cable & DeRue, 2002). O ajustamento suplementar ocorre quando há similitude entre as

características do colaborador (valores, objetivos, personalidade ou normas) e as da organização em que se insere (cultura/clima, valores, objetivos e normas). O ajustamento complementar resulta das características heterogêneas do colaborador face à organização, que contribuem ou acrescentam para o ambiente global da organização. Da perspectiva necessidades-suprimentos, o ajustamento verifica-se quando a organização (por meio de recursos financeiros, físicos e psicológicos, de oportunidades de crescimento, etc.) vai de encontro aos desejos, necessidades ou preferências dos colaboradores. A congruência na lógica das exigências-capacidades, ocorre quando o colaborador tem as capacidades (tempo, esforço, experiência, conhecimentos, competências e aptidões) requeridas pelas exigências organizacionais (Schmidt, 2015; Pina e Cunha *et al.*, 2007; Kristof-Brown *et al.*, 2005).

Mais recentemente, Kristof-Brown & Billsberry (2013) argumentaram que o ajustamento pessoa-ambiente pode ainda ser dividido num domínio objetivo, que se centra na interação entre as características pessoais e ambientais observáveis (paradigma ajustamento pessoa-ambiente), e num domínio subjetivo, que resulta da perceção do ajustamento existente (paradigma ajustamento percecionado).

A literatura existente documenta os estudos efetuados sobre os diferentes tipos de ajustamento e os níveis de perceção de ajustamento no momento da entrada na organização e durante as diferentes fases de socialização (e.g. Cable & DeRue, 2002; Lauver & Kristof-Brown, 2001). Há evidência empírica consistente, nomeadamente, na satisfação; no empenhamento organizacional; na confiança; no menor desejo de abandonar a organização; no alcance dos objetivos organizacionais; e nos comportamentos de cidadania (e.g. Seong & Choi, 2019; Pina e Cunha *et al.*, 2007; Cable & Parsons, 2001; Kristof, 1996).



Um elevado nível de ajustamento é considerado positivo enquanto consequência da integração, identificação e alinhamento do colaborador com a organização. Simultaneamente, em contexto de mudança de paradigma, como é nos dias de hoje a gestão ambiental, coloca-se a questão da importância de existir algum nível de desajustamento para que haja lugar a inovação (Pina e Cunha *et al.*, 2007). Recentemente, ficou evidenciado não só que a existência de um bom ajustamento entre os colaboradores e o ambiente organizacional promove a existência de atitudes e comportamentos pro-sociais (Astakhova, 2016), bem como, que há um impacto positivo que o ajustamento pessoa-ambiente tem na existência de comportamentos inovadores em contexto de trabalho, mediado por fatores tais como, a confiança, a perceção do suporte organizacional e o compromisso afetivo (Akhtar *et al.*, 2019). Acresce a esta evidência que no contexto dos valores ambientais, a criatividade dos colaboradores resulta do ajustamento pessoa-ambiente, mais do que a imposição de um sistema ambiental formal (Spanjol *et al.* 2015).

O ajustamento pessoa-organização tem implícito o sentido de compromisso com a organização (Kristof-Brown *et al.*, 2005) e nessa medida, é promotor da ligação com a organização, potenciando da parte dos colaboradores a sua confiança, a identificação com os valores e objetivos e a ligação afetiva à organização, resultando numa maior contribuição dos colaboradores, nomeadamente, nos comportamentos altruístas (Cha, Chang, & Kim, 2014; Griffin, Neal, & Parker, 2007; Cable & DeRue, 2002). O ajustamento pessoa-organização promove o comprometimento afetivo e satisfação no trabalho, o que aumenta a motivação e o envolvimento dos colaboradores em tarefas que vão além das suas funções (os chamados comportamentos de cidadania organizacional, que explicitaremos no ponto seguinte), explorando novas ideias que

contribuem para a produtividade e melhoria da organização (Spanjol *et al.*, 2015; Ambrose, Arnaud, & Schminke, 2008; Erdogan, Kraimer, & Liden, 2004).

### **1.3. – Comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente**

Na gestão quotidiana das organizações, os gestores procuram o difícil equilíbrio entre atribuírem uma descrição de funções e tarefas aos membros e, por outro lado, desejarem que os membros desenvolvam atividades e iniciativas espontâneas que não estejam descritas nas suas funções, mas que são necessárias para o bom funcionamento e que contribuem para uma imagem positiva da organização (Pina e Cunha *et al.*, 2007). Estas atividades inserem-se no campo de estudos designado por comportamentos de cidadania organizacional (CCO), que caracteriza o conjunto de “comportamentos individuais discricionários, não diretamente ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensas formal, e que agregadamente promovem o eficiente e eficaz funcionamento da organização” (Organ *et al.*, 2006, p. 3). Estes comportamentos constituem a contribuição individual em contexto de trabalho que vai além das exigências da função (Pratiwi e Salsabiela, 2015).

Neste âmbito, alguns autores desenvolveram recentemente o estudo dos CCO orientado para o ambiente, aos quais podemos atribuir o acrónimo de CCOa. Apesar da novidade do tema, há já diferentes contributos da literatura quanto à definição de CCOa: são os “comportamentos sociais individuais e discricionários que não são explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensas formal e que contribuem para uma gestão ambiental mais eficiente das organizações” (Boiral e Paillé, 2012, p. 431; Boiral, 2009, p. 223). Na mesma linha, Daily *et al.* (2009) descrevem como os atos discricionários em contexto organizacional que, não sendo exigidos ou recompensados pela organização, representam o esforço ambiental dos colaboradores.

No âmbito da conceptualização e estudo dos CCOa, Boiral *et al.* (2015) nomearam quatro dimensões exploradas pela literatura: a definição, âmbito e possíveis aplicabilidades dos CCOa; os modelos teóricos determinantes dos CCOa e as suas consequências; o desenvolvimento de escalas de medida; e a exploração empírica de quais os principais impulsionadores para os CCOa. Recentemente, alguns autores têm vindo a referir a pertinência de explorar também a importância dos gestores na promoção de CCOa (Boiral *et al.*, 2018, 2015).

No estudo desenvolvido e documentado sobre a definição, âmbito e aplicabilidade dos CCOa e os modelos teóricos determinantes, Boiral (2009), partindo da classificação de Organ *et al.* (2006) para os CCO, propôs a definição dessas mesmas dimensões orientadas para o ambiente. Boiral e Paillé (2012) reconheceram a necessidade de explorar este campo de estudo, procurando desenvolver uma escala de medida para os CCOa. Desse trabalho resultou a identificação de três principais categorias de CCOa: eco-iniciativas (*eco-iniciatives*), envolvimento eco-cívico (*eco-civic engagement*) e eco-apoio (*eco-helping*). As *eco-iniciativas* caracterizam-se pelas ações proativas em contexto de trabalho que se consubstanciam em comportamentos discricionários ou sugestões para melhorar as práticas ou desempenho ambientais da organização. Posteriormente, Lamm *et al.* (2013) identificaram a necessidade de concretizar em 12 medidas concretas, tais como, reciclagem de papel e garrafas, impressão de folhas, as *eco-iniciativas*. O *envolvimento eco-cívico* centra-se no apoio por parte dos colaboradores aos compromissos da organização e caracteriza-se pela participação voluntária em programas e atividades de proteção ambiental promovidos pela organização junto da sociedade. Por último, o *eco-apoio* consiste no apoio mútuo entre colegas e caracteriza-se pelos atos voluntários de ajuda aos colegas para uma melhor compreensão das questões ambientais em contexto de trabalho.

Recentemente a literatura tem vindo a explorar os impulsionadores dos CCOa, e sem prejuízo de ser um conceito organizacional, há estudos que evidenciam as características de personalidade enquanto determinantes dos comportamentos de *eco-apoio* e as *eco-iniciativas* (Terrier *et al.* 2016).

A importância e o impacto do envolvimento dos colaboradores nestes comportamentos é um fator preponderante na eficácia e desempenho das organizações, nomeadamente, no desempenho ambiental (Temminck *et al.*, 2015; Boiral *et al.*, 2015; Daily *et al.*, 2009; Boiral, 2009; Ramus e Killmer, 2007). A gestão de recursos humanos tem, assim, o importante desafio de conseguir criar uma cultura organizacional sustentável (Hamon, Fairfield e Wirteber, 2010), sensibilizando o colaborador para comportamentos ambientais e desta forma contribuir de forma significativa para a sustentabilidade pretendida pela organização em que se insere.

Temminck *et al.* (2015) demonstraram que o envolvimento dos colaboradores nos CCOa contribuem para a redução do impacto ambiental das organizações, e que esse envolvimento resulta não só da perceção e atitudes que têm nas questões ambientais, mas também da perspetiva e envolvimento que têm da organização. Colaboradores integrados que promovam, implementem e incentivem a novas ideias e projetos dentro da organização são motores de sustentabilidade para a mesma (Sanders *et al.*, 2010). Neste sentido, as organizações que pretendam promover os CCOa em contexto de trabalho precisam não só de promover meios de apoio a esses comportamentos, mas também promover o envolvimento dos colaboradores na organização. Um colaborador que tenha presente as questões ambientais estará mais predisposto a ter CCOa em contexto de trabalho, se existir uma identificação com a organização. Em contrapartida, se um colaborador se preocupar com questões

ambientais, mas não está comprometido com a organização, é menos provável que tenha esses comportamentos na organização (Temminck *et al.*, 2015).

No processo de comprometimento do colaborador com a organização um elemento chave é o gestor, na medida em que os seus comportamentos ambientais condicionam no mesmo sentido os comportamentos dos seus colaboradores próximos, tornando-os assim agentes de mudança ambiental e promotores de comportamentos pro-ambiente. (Mi *et al* 2019; Alipour, & Darvishmotevali, 2017; Leonidou, Coudounaris, Kvasova, & Christodoulides, 2015; Rezapouraghdam). A par dos comportamentos, a motivação do gestor é tida como um modo efetivo de promoção da participação dos colaboradores nas atividades pro-ambiente da organização (envolvimento eco-cívico), assim como, potencia os comportamentos ambientais de apoio aos colegas (eco-apoio) e promove a sua conduta como agentes proativos de eco-iniciativas (Mi *et al.* 2019; Tuan, 2019).

A promoção da consciência ambiental e de CCOa é, deste modo, possível através de um sistema de estratégia de gestão de recursos humanos orientado para a sustentabilidade, por meio do desenvolvimento de um plano de formação e de um sistema de avaliação alinhados com a estratégia da organização e com o papel dos gestores (Pratiwi e Silsabiella, 2015). A par com esta evidência empírica, estudos existentes em contexto de trabalho têm revelado que recompensas, promoções ou sanções para a promoção de comportamentos “verdes”, são percecionadas pelos colaboradores como técnicas ineficientes (Zibarras e Ballinger, 2011), mas desenvolvendo um sistema de recompensas ambientais, aliado ao reconhecimento do colaborador por parte da organização, é acolhido por parte dos colaboradores como propulsor da vontade de praticar eco-iniciativas (Renwick, Redman e Maguire, 2013).

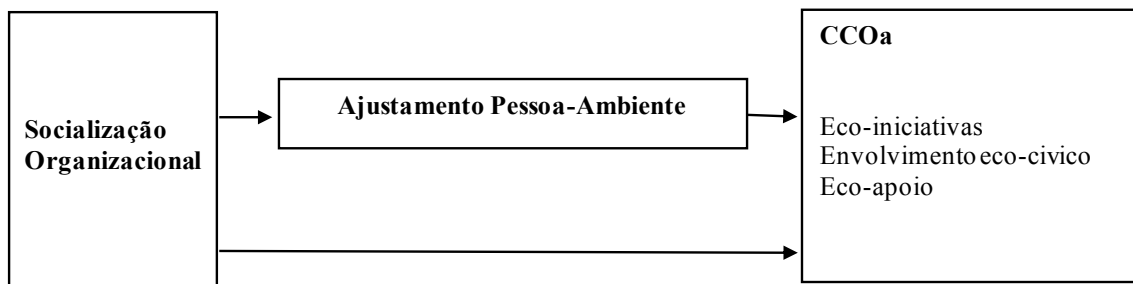
Os *CCOa* são, deste modo, consequência do envolvimento que os colaboradores têm com a organização e, como sugerido por Cable & DeRue (2002), os comportamentos não nomeados na descrição de funções e que beneficiam a organização, devem ser relacionados com o ajustamento pessoa-organização.

#### **1.4. Modelo de Investigação**

Com base na revisão de literatura, será assumida como variável dependente os *CCOa* nas subdimensões *eco-iniciativas*, *envolvimento eco-cívico* e *eco-apoio*, como variável independente a *socialização organizacional* e como variável mediadora o *ajustamento pessoa-ambiente*. Sintetizando, serão apuradas as seguintes hipóteses nesta investigação:

- **H1.1.** – A *socialização organizacional* influencia positivamente as *eco-iniciativas*.
- **H1.2.** – O *ajustamento pessoa-ambiente* medeia a relação entre *socialização organizacional* e as *eco-iniciativas*.
- **H2.1.** – A *socialização organizacional* influencia positivamente o *envolvimento eco-cívico*.
- **H2.2.** – O *ajustamento pessoa-ambiente* medeia a relação entre *socialização organizacional* e o *envolvimento eco-cívico*.
- **H3.1.** – A *socialização organizacional* influencia positivamente o *eco-apoio*.
- **H3.2.** – O *ajustamento pessoa-ambiente* medeia a relação entre *socialização organizacional* e *eco-apoio*.

**Figura 1: Modelo de Investigação**



Fonte: Elaboração própria

## Capítulo 2 - Orientações Metodológicas

O objetivo é analisar a relação da *socialização organizacional* com os *comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente* e analisar a mediação do *ajustamento pessoa-ambiente* naquela relação. Para tal, optou-se por uma metodologia de cariz quantitativo porque esta permite trabalhar com uma amostra extensiva e anónima, assim como com técnicas de resposta fechada e padronizada, não existindo possibilidade do inquirido se afastar do tema, e em que o investigador não tem que estar presente no momento da recolha de dados, permitindo uma maior rapidez e simplificação na recolha, sistematização e análise dos dados (Carmo e Ferreira, 2015).

O *locus* empírico da presente investigação são duas organizações internacionais de grande dimensão, nos setores banca e advocacia, que enunciam nas suas missões, valores e/ou projetos, ter uma cultura organizacional orientada para a sustentabilidade. De forma a respeitar as condições de anonimato solicitadas pelas organizações participantes, a caracterização das mesmas é apresentada de forma sucinta considerando a sua posição no mercado e na respetiva área de negócio.

A organização do setor financeiro está presente em mais de 60 países e em Portugal conta com pouco mais de 380 colaboradores. Diversas vezes premiada na sua área de atividade, destaca-se no apoio a várias organizações no âmbito da Responsabilidade Social, tendo como área de atividade neste âmbito, nomeadamente, o ambiente. Já a organização do setor jurídico caracteriza-se por ser uma firma de referência a nível internacional, representada em mais de 10 países, com um universo de aproximadamente 380 colaboradores em Portugal. Com um Programa de Responsabilidade Corporativa que inclui, entre outros, a sustentabilidade ambiental, é frequentemente citada como modelo de referência em Inovação, Sustentabilidade, Qualidade da Marca e Qualidade Global, é considerada no conjunto de firmas de



referência pelo Financial Times, pela Iberian Lawyer e pelo Chambers and Partners Europe Award. Em 2018 foi ainda nomeada pela revista Human Resources na categoria de Responsabilidade Social.

## **2.1. Instrumento**

Nesta investigação foi utilizada uma metodologia quantitativa, através da aplicação de um inquérito por questionário (Anexo I) a todos os colaboradores das duas organizações em estudo. Para garantir uma compreensão geral de todas as questões, foi realizado um pré-teste a 7 indivíduos, onde não foram reportadas quaisquer dificuldades no seu preenchimento. O questionário esteve disponível para preenchimento *online*, na plataforma *Qualtrics*, durante o período de junho e julho de 2018, com a indicação de duração de preenchimento de cerca de 7 minutos. A divulgação foi promovida pelos respetivos Departamentos de Recursos Humanos.

O questionário é constituído por 2 partes, perfazendo um total de 33 perguntas (excluindo a parte demográfica). Para todas as escalas, foi usada a Escala de Likert de 5 pontos onde 1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo totalmente, e o tratamento dos dados obtidos foi efetuado utilizando o programa informático SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

A primeira parte do questionário é constituída pelas escalas de *socialização organizacional* e *ajustamento pessoa-ambiente*. A primeira escala – *socialização organizacional*, – adotada de Haueter, Macan e Winter (2003), é composta por 12 afirmações (itens 1, 2, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 17 e 20). Alguns exemplos são: “conheço a estrutura da organização”, “compreendo os objetivos e a visão desta organização” e “compreendo como o meu trabalho contribui para a organização como um todo”. A escala de *ajustamento pessoa-ambiente* foi adotada de Ozdemir e Ergun

(2015) e é composta por 11 afirmações divididas em ajustamento colaborador-organização (itens 3, 7, 13, 15, 18 e 21), tais como, “os meus valores estão em sintonia com os valores e cultura da minha organização” e “o meu atual trabalho tem praticamente tudo o que eu quero de um trabalho”; ajustamento colaborador-supervisor (itens 4, 19 e 22), “os valores e as convicções do meu supervisor ajustam-se às coisas que eu valorizo”; e ajustamento exigências-capacidades (itens 9 e 23), “as minhas competências e formação são adequadas com as exigências do meu trabalho”. Todos os Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) são superiores a 0,88 o que, de acordo com Murphy & David (1988), representa uma fiabilidade moderada a elevada, uma vez que  $0,8 \leq \alpha < 0,9$  (Murphy & David, 1988, *cit in* Mâroco & Garcia-Marques, 2006).

A segunda parte do questionário é composta pelos *comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente – CCOa*. Foi adotada a escala de Boiral e Paillé (2012), composta por 10 afirmações, divididas em *eco-iniciativas* (itens 26, 27 e 30, exemplo: “no meu trabalho, eu avalio as consequências das minhas ações antes de fazer algo que afete o ambiente”); *envolvimento eco-cívico* (itens 24, 25, 28, e 29, exemplo: “participo ativamente nos eventos pró-ambiente organizados na e/ou pela minha organização”); e *eco-apoio* (itens 31, 32 e 33, exemplo: “encorajo os meus colegas a adotarem comportamentos ambientalmente mais conscientes”). Todos os Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) são também de fiabilidade moderada a elevada ( $\alpha = 0,81$ ).

A última parte do questionário foi reservada para questões de caracterização do inquirido e da organização, onde consta a idade, o sexo, as habilitações literárias, a situação no emprego em termos contratuais, a antiguidade na organização, o nível hierárquico na organização e qual o setor de atividade da organização.

## **Capítulo 3 – Apresentação e Discussão dos Dados**

### **3.1. Caracterização da Amostra**

Do universo dos colaboradores das duas organizações, a constituição da amostra final (tabela 2) foi de 32,3%, correspondendo a um total de 246 inquiridos, dos quais, 116 são do setor advocacia (47,2%) e 130 são do setor banca (52,8%). A predominância dos inquiridos é do sexo feminino, com 148 respostas (60,2%), sendo os restantes (39,8%) do sexo masculino (98 respostas). Embora a idade seja bastante variada, a faixa etária predominante é dos 18 aos 29 anos, com 97 inquiridos (39,4%), seguida da faixa etária dos 40 aos 49 anos, com 68 inquiridos (27,6%).

Na sua maioria, a amostra é constituída por indivíduos com curso superior, representando a pós-graduação, mestrado ou doutoramento a maior predominância (45,9%). No que concerne à situação no emprego em termos contratuais, há um equilíbrio entre uma massa de colaboradores a contrato sem termo (113 inquiridos, 45,9%) e trabalhadores independentes (96 inquiridos, 39%), tendo uma amostra de 37 inquiridos (15%) com contrato a termo certo.

Relativamente à antiguidade nas organizações, a maioria dos entrevistados está na empresa num período de tempo entre os 1 e 10 anos (47,2%), seguido dos colaboradores que estão entre 11 e 20 anos (25,2%) e há menos de 1 ano (21,5%). A amostra com mais de 20 anos de antiguidade corresponde a 15 inquiridos (6,1%). Quanto à posição que ocupam na organização, embora as respostas sejam bastante variadas, a predominância é de Técnico Superior, perfazendo mais de 50% da amostra.

**Tabela 2: Caracterização da Amostra**

		N	%
Sexo	Masculino	98	39,80%
	Feminino	148	60,20%
Idade	18 - 29 anos	97	39,40%
	30 - 39 anos	54	22,00%
	40 - 49 anos	68	27,60%
	Mais de 50 anos	27	11,00%
Habilitações Literárias	3º Ciclo do Ensino Básico (7º, 8º e 9º anos de escolaridade)	1	0,40%
	Ensino Secundário (12º ano)	27	11,00%
	Curso Superior (Bacharelato)	13	5,30%
	Curso Superior (Licenciatura)	92	37,40%
	Pós-Graduação/ Mestrado/Doutoramento	113	45,90%
Situação no Emprego	Contrato a termo certo	37	15,00%
	Contrato sem termo	113	45,90%
	Trabalhador independente	96	39,00%
Antiguidade na organização	Menos de 1 ano	53	21,50%
	Entre 1 e 10 anos	116	47,20%
	Entre 11 e 20 anos	62	25,20%
	Mais de 20 anos	15	6,10%
Nível hierárquico na organização	Direção	10	4,10%
	Direção Intermédia	18	7,30%
	Direções 1ª Linha	28	11,40%
	Técnico Superior	125	50,80%
	Administrativo	27	11,00%
	Outro	38	15,40%
Setor de atividade da organização	Advocacia	116	47,20%
	Atividades Financeiras/ Bancárias e Seguros	130	52,80%
Total		246	100,00%

Fonte: Elaboração própria

### 3.2. Análise da Fiabilidade das Escalas, Média e Desvio-Padrão da Amostra

A análise da fiabilidade foi realizada através do Alfa de Cronbach enquanto medida de consistência interna. Para efeitos estatísticos, diz-se que um instrumento tem

uma fiabilidade aceitável quando o seu alfa tem resultados a partir de 0,70 (Nunnally, 1978, *cit in* Mâroco e Garcia-Marques, 2006). No presente estudo, o Alfa de Cronbach foi considerado pelos vários conjuntos de itens presentes, apresentando todos alfas de resultado elevado ( $\alpha > 0,765$ ), conforme tabela 3.

As diferentes dimensões são medidas com a Escala de Likert, entre 1 a 5 pontos (Discordo totalmente e Concordo totalmente). Nesse sentido, foram analisadas a média e desvio-padrão da amostra em causa, de forma a aferir se apresentavam uma média igual ou significativamente superior a 3, o ponto mediano da escala.

Na dimensão *socialização organizacional* (M=4,20) os inquiridos apresentam resultados médios em torno de 4, constituindo a dimensão em que os inquiridos apresentam resultado médio mais elevado (maior concordância), no conjunto das dimensões avaliadas.

Relativamente ao *ajustamento pessoa-ambiente* (M=3,73), às *eco-iniciativas* (M=3,65) e ao *envolvimento eco-cívico* (M=3,43) as médias apresentam-se todas significativamente superiores a 3. O *eco-apoio* (M=3,25) é a dimensão em que os inquiridos apresentam menor resultado médio, mas ainda assim, superior a 3, evidenciando alguma concordância face às questões apresentadas.

**Tabela 3: Estatística descritiva e análise de fiabilidade das dimensões**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alpha Cronbach
Socialização Organizacional	246	2,67	5	4,1955	0,47588	0,796
Ajustamento Pessoa-Ambiente	246	1,55	5	3,7316	0,72808	0,896
Eco-Iniciativas	246	1	5	3,6497	0,90867	0,765
Envolvimento Eco-Cívico	246	1	5	3,4319	0,98052	0,845
Eco-Apoio	246	1	5	3,2507	1,09293	0,902

Fonte: Elaboração própria

### 3.3. Regressão Linear

Para testar as hipóteses, foi utilizado um modelo de regressão linear, composto por duas fases sucessivas. Num primeiro momento foi analisada a relação preditiva da socialização organizacional com a variável dependente, e de seguida foi analisado o efeito mediador do *ajustamento pessoa-ambiente* nessa mesma relação. Para a verificação da existência de significância do modelo foram analisados o coeficiente de determinação ajustado ( $R^2_{\text{Ajust}}$ ) e o teste ANOVA, conforme tabela 4.

A *socialização organizacional* é preditor significativo das *eco-iniciativas*, explicando 2,9% desta dimensão ( $R^2_{\text{Ajust}}=0,029$ ;  $F=8,252$ ;  $p=,004$ ;  $\beta=,181$ ). O *ajustamento pessoa-ambiente* explica 7,4% das *eco-iniciativas* ( $R^2_{\text{Ajust}}=0,074$ ;  $F=20,598$ ;  $p=,000$ ;  $\beta=,279$ ). Quando mediada pelo *ajustamento pessoa-ambiente*, verifica-se um aumento na predição das *eco-iniciativas*, explicando 7,1% destas ( $R^2_{\text{Ajust}}=0,071$ ;  $F=10,347$   $p=,000$ ;  $\beta=,261$ ).

Relativamente ao *envolvimento eco-cívico*, verifica-se que a *socialização organizacional* explica 7,2% desta dimensão ( $R^2_{\text{Ajust}}=0,072$ ;  $F=19,909$ ;  $p=,000$ ;  $\beta=,275$ ) e o *ajustamento pessoa-ambiente* explica 12,2% ( $R^2_{\text{Ajust}}=0,122$ ;  $F=34,973$   $p=,000$ ;  $\beta=,354$ ). Quando feita a relação da *socialização organizacional* com o *envolvimento eco-cívico* mediado pelo *ajustamento pessoa-ambiente*, verifica-se que há uma relação de predição, explicando 12,6% da dimensão *envolvimento eco-cívico* ( $R^2_{\text{Ajust}}=0,126$ ;  $F=18,628$   $p=,000$ ;  $\beta=,293$ ).

O *eco apoio* é explicado pela *socialização organizacional* em 4% ( $R^2_{\text{Ajust}}=0,040$ ;  $F=11,275$   $p=,001$ ;  $\beta=,210$ ) e pelo *ajustamento pessoa-ambiente* em 6,2% ( $R^2_{\text{Ajust}}=0,062$ ;  $F=17,093$ ;  $p=,000$ ;  $\beta=,256$ ). Quando feita a relação com o *ajustamento pessoa-ambiente* enquanto variável mediadora, verifica-se uma taxa de 6,4% explicativa desta dimensão ( $R^2_{\text{Ajust}}=0,064$ ;  $F=9,345$ ;  $p=,000$ ;  $\beta=,202$ ).

De relevância para o estudo, importa também analisar a *socialização organizacional* enquanto preditor significativo do *ajustamento pessoa-ambiente*, explicando 32,7% desta dimensão ( $R^2_{\text{Ajust}}=0,327$ ;  $F=120,228$ ;  $p=,000$ ;  $\beta=,575$ ). Embora não considerada como hipótese, é importante enquanto confirmação do que tem vindo a ser já demonstrado na literatura existente sobre o tema (e.g. Ozdemir & Ergun, 2015).

Da interpretação dos resultados, verifica-se a existência de uma mediação parcial do *ajustamento pessoa-ambiente* na relação da *socialização organizacional* com as três variáveis dependentes – *eco-iniciativas*, *envolvimento eco-cívico* e *eco-apoio*.

**Tabela 4: Regressões**

VI	VM	VD	R <sup>2</sup> Ajust	ANOVA F	P	Beta Coeficiente Estandarizado
Socialização Organizacional		Ajustamento Pessoa-Ambiente	0,327	120,228	0,000	,575
Socialização Organizacional		Eco-Iniciativas	0,029	8,252	0,004	,181
Socialização Organizacional		Envolvimento Eco-Cívico	0,072	19,909	0,000	,275
Socialização Organizacional		Eco-Apoio	0,04	11,275	0,001	,210
Ajustamento Pessoa-Ambiente		Eco-Iniciativas	0,074	20,598	0,000	,279
Ajustamento Pessoa-Ambiente		Envolvimento Eco-Cívico	0,122	34,973	0,000	,354
Ajustamento Pessoa-Ambiente		Eco-Apoio	0,062	17,093	0,000	,256
Socialização Organizacional	Ajustamento Pessoa-Ambiente	Eco-Iniciativas	0,071	10,347	0,000	,261
Socialização Organizacional	Ajustamento Pessoa-Ambiente	Envolvimento Eco-Cívico	0,126	18,628	0,000	,293
Socialização Organizacional	Ajustamento Pessoa-Ambiente	Eco-Apoio	0,064	9,345	0,000	,202

**Legenda:** VI - Variável Independente, VM - Variável Mediadora, VI - Variável Independente

Fonte: Elaboração própria

### 3.4. Análise de Correlação entre Variáveis

Neste ponto, foram consideradas correlações entre as variáveis (tabela 5), avaliadas da seguinte forma: < 0,20 – correlação de muito baixa intensidade; 0,21 a 0,39 – correlação de baixa intensidade; 0,40 a 0,69 – correlação de moderada intensidade; 0,70 a 0,89 – correlação de alta intensidade; > 0,90 – correlação de muito alta intensidade (Marôco, 2011).



Observam-se correlações significativas positivas de baixa intensidade entre: o *eco-apoio* e a *socialização organizacional* (coeficiente de Pearson=,210); o *eco-apoio* e o *ajustamento pessoa-ambiente* (coeficiente de Pearson=,256); o *envolvimento eco-cívico* e a *socialização organizacional* (coeficiente de Pearson=,275); as *eco-iniciativas* e o *ajustamento pessoa-ambiente* (coeficiente de Pearson=,279); e o *envolvimento eco-cívico* e o *ajustamento pessoa-ambiente* (coeficiente de Pearson=,354). Observa-se ainda correlação significativa positiva de muito baixa intensidade entre as *eco-iniciativas* e a *socialização organizacional* (coeficiente de Pearson=,181).

De relevância para o estudo, verifica-se a existência de correlações significativas positivas de alta intensidade entre o *eco-apoio* e as *eco-iniciativas* (coeficiente de Pearson=,790) e o *envolvimento eco-cívico* e as *eco-iniciativas* (coeficiente de Pearson=,736), e ainda correlações significativas positivas de moderada intensidade entre o *eco-apoio* e o *envolvimento eco-cívico* (coeficiente de Pearson=,667) e o *ajustamento pessoa-ambiente* e a *socialização organizacional* (coeficiente de Pearson=,575).

Resulta desta análise a verificação da correlação entre os diferentes *CCOa*, i.e., quando se verifica o aumento ou diminuição numa das variáveis, as outras acompanham a variância. Simultaneamente, e de relevância para o estudo, verifica-se igualmente uma correlação positiva entre as variáveis de *socialização organizacional* e do *ajustamento pessoa-ambiente*.

**Tabela 5: Correlações**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Pearson Correlation	-0,123									
	Sig. (2-tailed)	0,053									
3	Pearson Correlation	-,444**	,137*								
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,032								
4	Pearson Correlation	0,033	,137*	,297**							
	Sig. (2-tailed)	0,612	0,031	0,000							
5	Pearson Correlation	,732**	-0,025	-,375**	0,125						
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,700	0,000	0,051						
6	Pearson Correlation	-,196**	0,102	0,021	-0,032	-,145*					
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,110	0,741	0,614	0,023					
7	Pearson Correlation	,199**	0,115	-0,027	,174**	,157*	-,215**				
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,072	0,675	0,006	0,014	0,001				
8	Pearson Correlation	,235**	,162*	-0,048	,176**	,220**	-,169**	,575**			
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,011	0,452	0,006	0,001	0,008	0,000			
9	Pearson Correlation	,169**	,150*	-0,072	0,104	0,124	-0,020	,181**	,279**		
	Sig. (2-tailed)	0,008	0,019	0,259	0,103	0,051	0,749	0,004	0,000		
10	Pearson Correlation	0,037	,211**	0,067	,190**	0,047	-0,042	,275**	,354**	,736**	
	Sig. (2-tailed)	0,560	0,001	0,298	0,003	0,461	0,514	0,000	0,000	0,000	
11	Pearson Correlation	,156*	0,063	-0,101	0,107	,137*	-0,060	,210**	,256**	,790**	,667**
	Sig. (2-tailed)	0,015	0,328	0,115	0,095	0,031	0,348	0,001	0,000	0,000	0,000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Legenda:** 1. Idade; 2. Sexo; 3. Habilitações Literárias; 4. Situação no Emprego; 5. Antiguidade na Organização; 6. Nível Hierárquico na Organização; 7. Socialização Organizacional; 8. Ajustamento Pessoa-Ambiente; 9. Eco-Iniciativas; 10. Envolvimento Eco-Cívico; 11. Eco-Apoio

Fonte: Elaboração própria

### 3.5. Análise das hipóteses

Para a análise de resultados foram utilizadas regressões lineares, com base nas hipóteses formuladas. As *eco-iniciativas*, o *envolvimento eco-cívico* e o *eco-apoio* foram utilizados como variáveis dependentes; a dimensão *socialização organizacional* como variável independente e o *ajustamento pessoa-ambiente* como variável mediadora. Com base no questionário realizado, as hipóteses H1.1., H1.2., H2.1., H2.2., H3.1, H3.2. são suportadas pela investigação, ainda que com valores pouco significativos, o que carece de uma análise cuidadosa.

Os resultados do teste de ANOVA confirmam a significância dos modelos de regressão testados, tendo-se verificado que – H1.1. – a *socialização organizacional* é preditor significativo da adoção de *eco-iniciativas*, explicando 2,9% destas ( $R^2_{\text{Ajust}}=0,029$ ;  $F=8,252$ ;  $p=,004$ ;  $\beta=,181$ ), e de seguida, – H1.2. – quando feita a análise com a variável mediadora do *ajustamento pessoa-ambiente* verifica-se um aumento no coeficiente explicativo para 7,1% ( $R^2_{\text{Ajust}}=0,071$ ;  $F=10,347$ ;  $p=,000$ ;  $\beta=,261$ ).

Os resultados demonstram que a *socialização organizacional* tem efeito na adoção de *eco-iniciativas* por parte dos colaboradores das organizações – H1.1. –. Embora os resultados demonstrem a significância do modelo testado, explica apenas 2,9% da adoção de *eco-iniciativas*. Complementarmente, da análise de correlações, verifica-se uma correlação significativa positiva de muito baixa intensidade (coeficiente de Pearson= $,181$ ), o que significa que a *socialização organizacional* e as *eco-iniciativas* têm uma correlação pouco significativa. Quanto à hipótese H1.2. os resultados demonstram que o *ajustamento pessoa-ambiente* tem um efeito mediador entre *socialização organizacional* e as *eco-iniciativas*, mas também aqui os resultados têm pouca expressão. Resulta do exposto que a *socialização organizacional* e o *ajustamento*

*pessoa-ambiente* explicam em parte a adoção de *eco-iniciativas* por parte dos colaboradores. Se por um lado, o envolvimento dos colaboradores nas iniciativas ambientais da organização resulta da perspectiva e envolvimento que têm com a mesma (Temminck *et al.*, 2015), está também demonstrado que a cultura e consequentes iniciativas orientadas para o ambiente têm impacto negativo na adoção de *eco-iniciativas*, quando resultam de uma cultura e sistema ambiental rígido (Zibarras e Ballinger, 2011). As *eco-iniciativas*, resultam assim, no âmbito de identificação com a cultura ambiental da organização, em oposição a um sistema e medidas formais ambientais.

A hipótese H2.1. é suportada no presente estudo, com os resultados do teste de ANOVA a confirmar a significância do modelo de regressão testado, verificando-se que a *socialização organizacional* é preditora significativa do *envolvimento eco-cívico*, explicando 7,2% do *envolvimento eco-cívico* ( $R^2_{\text{Ajust}}=0,072$ ;  $F=19,909$ ;  $p=,000$ ;  $\beta=,275$ ). Na hipótese H2.2. constata-se a verificação do modelo de regressão testado, em que a *socialização organizacional*, mediada pelo *ajustamento pessoa-ambiente*, explica em 12,6% o *envolvimento eco-cívico* ( $R^2_{\text{Ajust}}=0,126$ ;  $F=18,628$   $p=,000$ ;  $\beta=,293$ ).

O *envolvimento eco-cívico* é, no presente estudo, a variável que apresenta maior expressão dos efeitos da *socialização organizacional* e do *ajustamento pessoa-ambiente*. Os resultados demonstram que os colaboradores com bons níveis de *socialização organizacional* e de *ajustamento pessoa-ambiente* tendem a envolver-se nos compromissos ambientais da organização, como a participação voluntária em iniciativas e programas promovidos pela organização. Este resultado corrobora a recente literatura quanto ao impacto que um positivo processo de socialização organizacional e

de ajustamento pessoa ambiente tem nos comportamentos ambientais dos colaboradores (Temminck *et al.*, 2015).

Os resultados do teste de ANOVA confirmam a significância do modelo de regressão testado, tendo-se verificado que – H3.1. – a *socialização organizacional* é preditor significativo do *eco-apoio*, explicando 4% desta dimensão ( $R^2_{\text{Ajust}}=0,040$ ;  $F=11,275$   $p=,001$ ;  $\beta=,210$ ). A *socialização organizacional* prediz assim, significativa e positivamente o *eco-apoio*. Na hipótese H3.2. constata-se a verificação do modelo de regressão testado, em que a *socialização organizacional*, mediada pelo *ajustamento pessoa-ambiente*, explica 6,4% do *eco-apoio* ( $R^2_{\text{Ajust}}=0,064$ ;  $F=9,345$ ;  $p=,000$ ;  $\beta=,202$ ).

À semelhança das hipóteses H1.1. e H1.2., os valores não são expressivos, e quando analisados com os testes de correlação entre *socialização organizacional* e *eco-apoio* (coeficiente de Pearson= $,210$ ) e *ajustamento pessoa-ambiente* e *eco-apoio* (coeficiente de Pearson= $,245$ ), verificamos correlações significativas positivas, mas de baixa intensidade. Da presente investigação concluímos que a par com a *socialização organizacional* e o *ajustamento pessoa ambiente* existirão outros fatores, tais como, a influência dos gestores, as características de personalidade que podem explicar as práticas dos atos voluntários entre os colegas nas questões ambientais. (Tuan, 2019; Terrier *et al.*, 2016)

Complementarmente, realizaram-se testes descritivos das dimensões e teste de diferenças em função das variáveis sociodemográficas – conforme tabelas do Anexo II. Os resultados mostram diferenças significativas em algumas das variáveis, das quais destacamos de relevância para o estudo: a diferença entre homens e mulheres relativamente ao *ajustamento pessoa-ambiente* ( $t=-1,807$ ;  $p=0,011$ ), às *eco-iniciativas*, e ao *envolvimento eco-cívico*, apresentando as mulheres melhores resultados; a situação

no emprego relativamente à *socialização organizacional* ( $F=4,888$  ; $p=0,008$ ), ao *ajustamento pessoa-ambiente* ( $F=4,718$ ;  $p=0,001$ ), e ao *envolvimento eco-cívico* ( $F=4,568$ ;  $p=0,011$ ), verificando-se melhores resultados nos trabalhadores independentes; por último, o setor de atividade relativamente ao *envolvimento eco-cívico* ( $t=3,343$ ;  $p=0,001$ ), onde se destacam os resultados do setor de advocacia.

## Capítulo 4 – Considerações Finais

### 4.1. Conclusões e contributos do estudo

A investigação que agora se conclui pretendeu analisar a relação entre *socialização organizacional* e os *comportamentos de cidadania organizacional para o ambiente*, e o efeito mediador do *ajustamento pessoa-ambiente* naquela relação. O presente estudo, partindo de dois setores – banca e advocacia – permitiu analisar uma amostra representativa de duas organizações com iniciativas de responsabilidade social orientadas para o ambiente.

No entanto, as hipóteses são suportadas apenas parcialmente, uma vez que os resultados demonstram existir uma relação causal, mas de baixa intensidade. Relativamente às *eco-iniciativas* e ao *eco-apoio*, conclui-se da presente investigação que são explicadas pelas dimensões da *socialização organizacional* e do *ajustamento pessoa-ambiente*, embora se deva considerar a existência de outros fatores explicativos para a prática de ações nestes âmbitos. O *envolvimento eco-cívico*, de entre os resultados, é o que apresenta maior expressão, demonstrando que a identificação dos colaboradores com a organização se expressa num apoio, por parte destes, aos compromissos da mesma.

Como referido anteriormente, as variáveis demográficas evidenciam alguma variabilidade de resultados. Destaca-se a diferença no *envolvimento eco-cívico* entre os dois setores, sendo o setor da advocacia o que apresentou melhores resultados. Admite-se que a situação profissional dos colaboradores possa ter influenciado aquele resultado porque também na variável demográfica da situação no emprego se verificaram resultados semelhantes no *envolvimento eco-cívico*.

#### **4.2. Limitações e Pesquisas Futuras**

Uma das limitações verificadas é o facto do estudo ser realizado apenas em dois setores, não permitindo uma extrapolação dos resultados para o contexto organizacional português. Propomos como pesquisas futuras a realização deste estudo noutros setores em Portugal, bem como, explorar a presente investigação com novas variáveis de ajustamento e de comportamentos de cidadania organizacional. Consideramos também importante explorar as consequências dos CCOa nas organizações.



## Bibliografia

Akhtar, M. W., Syed, F., Husnain, M., Naseer, S. (2019). Person-Organization Fit and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support, Affective Commitment and Trust. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(2), 311-333.

Ambrose, M. L., Arnaud, A., & Schminke, M. (2008). Individual moral development and ethical climate: The influence of person-organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77, 323–333.

Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the US and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956–963.

Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83, 72-83.

Bauer TN, Bodner T, Erdogan B, Truxillo DM, Tucker JS. Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *J Appl Psychol*. 2007; 92 (3): 707–721

Boiral, O. (2009). Greening the Corporation Through Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87, 221-236.

Boiral, O. & Paillé, P. (2012). Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation. *J Bus Ethics* (109), 431-445.

Boiral, O., Raineri, N., Talbot, D. (2018). Managers' Citizenship Behaviors for the Environment: A Developmental Perspective. *J Bus Ethics*, 149, 395-409.

Boiral, O., Talbot, D., Paillé, P. (2015). Leading by Example: A Model of Organizational Citizenship Behavior for the Environment. *Business Strategy and the Environment*, 24, 532-550.

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*. 87(5), 875-884.

Cable, D. M., Parsons, C. K., (2001). Socialization tactics and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-23.

Carmeli, A., Brammer, S., Gomes, E., Tarba, S. Y. (2017). An organizational ethic of care and employee involvement in sustainability-related behaviors: A social identity perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 1-16.

Carmo, H., Ferreira, M. (2015). *Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem*, 3a Ed. Lisboa: Universidade Aberta.

Cha, J., Chang, Y., & Kim, T.-Y. (2014). Person-organization fit on prosocial identity: Implications on employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 123, 57–69.

Chao, G. T., O’Leary-Kelly, A. M., Wolfe, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743

Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business and Society*, 48 (2), 243-256.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327–347.

Gupta, N., Sharma, V. (2016). The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Employee Engagement and Its Linkage to Organizational Performance: A Conceptual Model. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, Vol. XV, 3.

Hamon, J., Fairfield, K. D., & Wirtberg, J. (2010). Missing na Opportunity: HR Leadership and Sustainability. *People & Strategy*, 33, 16-21.

Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. D. (2004). Work value congruence and intrinsic career success. *Personnel Psychology*, 57, 305–332.

Haueter, J.A., Macan, T.H., Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior* (63), 20-39.

Kim, T.-Y., Cable, D. M. & Kim, S.-P. (2005). Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 232-241.

Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 55, 47-66.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology* (58), 281-342.
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & Williams, E. G. (2013). Organizational citizenship behavior toward the environment. *Group and Organization Management*, 38 (2), 163-197.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. L. (2001). Distinguishing between employees perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454-470
- Leonidou, L. C., Coudounaris, D. N., Kvasova, O., & Christodoulides, P. (2015). Drivers and outcomes of green tourist attitudes and behavior: Sociodemographic moderating effects. *Psychology & Marketing*, 32, 635-650.
- Livi, S., Theodorou, A., Rullo, M., Cinque, L., Alessandri, G. (2018). The rocky road to prosocial behavior at work: The role of positivity and organizational socialization in preventing interpersonal strain. *PLoS ONE* 13(3).
- Mâroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões Antigas ou Soluções Modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 65-90.
- Marôco, J. (2011). Análise Estatística com o SPSS Statistics. *Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.*, 5ª Edição.
- Mi L., Gan, X., Xu, T., Long, R., Qiao, L., Zhu, H. (2019). A new perspective to promote organizational citizenship behaviour for the environment: The role of transformational leadership. *Journal of Cleaner Production*, 239, 1-11.
- Mosquera, P. (2012). Socialização Organizacional in Neves, A. L., Costa, R. F. *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH, 583-586.
- Organ D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ozdemir, Y. & Ergun, S. (2015). The relationship between organizational socialization and organizational citizenship behavior: the mediating role of person-environment fit. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* (207), 432-443.
- Pratiwi & Salsabiela, A. Z. (2015). The Impact of Strategic Human Resources Management to Organizational Citizenship Behavior for the Environment in Manufacturing Company. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 4 (2), 32-47.

Pina e Cunha M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6ª Edição. Lisboa: Editora RH, Lda.

Renwick, D. W., Redman, T. & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: a Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15, 1-14.

Ramus, C. A., & Killmer, A. B. C. (2007). Corporate greening Through Prosocial Extrarole Behaviours – A Conceptual Framework for Employee Motivation. *Business Strategy and the Environment*, 16, 554-570.

Rezapouraghdam, H., Alipour, H., & Darvishmotevali, M. (2017). Employee workplace spirituality and pro-environmental behavior in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 26, 740-758.

Saks, A. M., Uggerslev, K. L., Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413-446.

Schmidt, J. A., Chapman, D. S., Jones, D. A. (2015). Does Emphasizing Different Types of Person-Environment in Online Job Ads Influence Application Behavior and Applicant Quality? Evidence from a Field Experiment. *J Bus Psychol*, 30, 267-282.

Seçilmiş, C., Ceylanlar, N. A. (2019). The Intermediary Effect of Person-Organization Fit and Perceived Ethicality on Organizational Commitment: The Concept of Halal Hotel Enterprises. *Turkish Journal of Business Ethics*.

Seong, J. Y., Choi, J. N. (2019). Is Person-Organization Fit Beneficial for Employee Creativity? Moderating Roles of Leader-Member and Team-Member Exchange Quality. *Human Performance*, 32, 129-144.

Spanjol, J., Tam, L., & Tam, V. (2015). Employer-employee congruence in environmental values: An exploration of effects on job satisfaction and creativity. *Journal of Business Ethics*, 130, 117–130.

Takeuchi, N. & Takeuchi, T. (2009). A longitudinal investigation on de facts affecting newcomer's adjustment: evidence from Japanese organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (4), 928-952

Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 76-94.

Temminck, E., Mearns, K., Fruhen, L. (2015). Motivating Employees towards Sustainable Behaviour. *Business Strategy and the Environment*, 24, 402-412.

Terrier, L., Kim, S., Fernandez, S. *et al.* (2016). Who are the good organizational citizens for the environment? An examination of the predictive validity of personality traits. *Journal of Environmental Psychology*, 48, 185-190.

Tuan, L. T. (2019). Catalyzing employee OCBE in tour companies: Charismatic leadership, organizational justice, and pro-environmental behaviors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(5), 682-711

Van Maanen, J. & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.

Vleugels, W., Cooman, R. D., Verbruggen, M., Solinger, O. (2018). Understanding dynamic change in perceptions of person-environment fit: An exploration of competing theoretical perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 1066-1080.

Zibarras, L., & Ballinger, C., 2011. Promoting Environmental Behaviour in the Workplace: a Survey of UK Organisations. *Going green: The psychology of sustainability in the workplace*, 84-90.

## Anexo I: Questionário

Constructo	Itens questionário	Fonte
Socialização Organizacional	<p>1. Conheço a história desta organização (ex.: quando e quem fundou a organização, os primeiros produtos/serviços, como a organização sobreviveu a tempos difíceis).</p> <p>2. Conheço a estrutura da organização (ex.: as sinergias entre os departamentos).</p> <p>5. Conheço os nomes específicos dos produtos/serviços produzidos/fornecidos por esta organização.</p> <p>6. Compreendo os objetivos e a visão desta organização.</p> <p>8. Conheço as políticas gerais e/ou regras desta organização (ex.: plano de compensações, <i>dress code</i>, etc.)</p> <p>10. Compreendo as operações desta organização (ex.: quem faz o quê, como é que as filiais contribuem para o todo, etc.)</p> <p>11. Compreendo como os vários departamentos e/ou como as filiais contribuem para os objetivos desta organização.</p> <p>12. Compreendo como o meu trabalho contribui para a organização como um todo.</p>	Haueter, Macan & Winter (2003)

Constructo		Itens questionário	Fonte
Ajustamento Pessoa-Ambiente	Ajustamento Pessoa-Organização	<p>3. Os meus valores estão em sintonia com os valores e cultura da minha organização.</p> <p>7. Os valores e a cultura da minha organização ajustam-se bem às coisas que eu valorizo.</p> <p>13. As características que eu procuro num trabalho são satisfeitas na minha atual profissão.</p> <p>15. O que eu valorizo na vida está muito próximo do que é valorizado na minha organização.</p> <p>18. Há um bom ajustamento entre o que o meu trabalho me oferece e o que eu procuro num trabalho.</p> <p>21. O meu atual trabalho tem praticamente tudo o que eu quero de um trabalho.</p>	Ozdemir & Ergun (2015)
	Ajustamento Pessoa-Supervisor	<p>4. O que eu valorizo na vida está muito próximo do que é valorizado pelo meu supervisor.</p> <p>19. Os meus valores estão em sintonia com os valores e convicções do meu supervisor.</p> <p>22. Os valores e as convicções do meu supervisor ajustam-se às coisas que eu valorizo.</p>	
	Ajustamento Exigências Capacidades	<p>9. As minhas competências e formação são adequadas com as exigências do meu trabalho.</p> <p>23. As minhas competências e escolaridade são adequadas com as exigências do meu trabalho.</p>	

Constructo		Itens questionário	Fonte
CCOa	Eco-iniciativas	<p>26. No meu trabalho, eu avalio as consequências das minhas ações antes de fazer algo que afete o ambiente.</p> <p>27. De forma voluntária, levo a cabo ações e iniciativas ambientais nas atividades diárias do meu trabalho.</p> <p>30. Faço sugestões aos meus colegas sobre formas de proteger o meio ambiente de forma mais eficiente, mesmo quando isso não é da minha responsabilidade direta.</p>	Boiral & Paillé (2012)
	Envolvimento eco-cívico	<p>24. Mantenho-me informado sobre as iniciativas pro-ambiente da minha organização.</p> <p>25. Participo ativamente nos eventos pro-ambiente organizados na e/ou pela minha organização.</p> <p>28. Promovo ações pro-ambiente que contribuem positivamente para a imagem da minha organização.</p> <p>29. Ofereço-me para projetos, iniciativas ou eventos que visam questões ambientais na minha organização.</p>	
	Eco-apoio	<p>31. De forma voluntária, invisto tempo a ajudar os meus colegas a considerarem o ambiente em todas as suas tarefas.</p> <p>32. Encorajo os meus colegas a adotarem comportamentos ambientalmente mais conscientes.</p> <p>33. Encorajo os meus colegas a expressarem as suas ideias e opiniões em questões ambientais.</p>	



## Anexo II: Tabelas Estatísticas

**Tabela 1: Descritivos das dimensões e teste de diferenças – idade**

		N	Média	Desvio Padrão	F	p
Socialização Organizacional	18 - 29 anos	97	4,0756	0,44015	3,939	0,009
	30 - 39 anos	54	4,2207	0,39393		
	40 - 49 anos	68	4,3174	0,54887		
	Mais de 50 anos	27	4,2685	0,47610		
	Total	246	4,1955	0,47588		
Ajustamento Pessoa- ambiente	18 - 29 anos	97	3,553	0,74628	4,918	0,002
	30 - 39 anos	54	3,7067	0,62268		
	40 - 49 anos	68	3,8757	0,73030		
	Mais de 50 anos	27	4,0606	0,69783		
	Total	246	3,7316	0,72808		
Eco-iniciativas	18 - 29 anos	97	3,5498	0,95384	3,639	0,013
	30 - 39 anos	54	3,463	0,79151		
	40 - 49 anos	68	3,7721	0,90553		
	Mais de 50 anos	27	4,0741	0,83376		
	Total	246	3,6497	0,90867		
Envolvimento Eco-cívico	18 - 29 anos	97	3,4407	1,01086	0,716	0,543
	30 - 39 anos	54	3,3657	0,85880		
	40 - 49 anos	68	3,375	1,05316		
	Mais de 50 anos	27	3,6759	0,91938		
	Total	246	3,4319	0,98052		
Eco-apoio	18 - 29 anos	97	3,1512	1,09504	3,31	0,021
	30 - 39 anos	54	3,0185	1,06087		
	40 - 49 anos	68	3,3824	1,06546		
	Mais de 50 anos	27	3,7407	1,07946		
	Total	246	3,2507	1,09293		

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 2: Descritivos das dimensões e teste de diferenças – sexo**

	Sexo	N	Média	Desvio Padrão	t	p
Socialização Organizacional	Masculino	98	4,1284	0,49499	-1,807	0,077
	Feminino	148	4,2399	0,45911		
Ajustamento Pessoa-ambiente	Masculino	98	3,5872	0,72671	-2,56	0,011
	Feminino	148	3,8273	0,71547		
Eco-iniciativas	Masculino	98	3,483	0,9892	-2,364	0,023
	Feminino	148	3,7601	0,83644		
Envolvimento Eco-cívico	Masculino	98	3,1786	1,02733	-3,366	0,001
	Feminino	148	3,5997	0,91368		
Eco-apoio	Masculino	98	3,1667	1,13292	-0,981	0,334
	Feminino	148	3,3063	1,06587		

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 3: Descritivos das dimensões e teste de diferenças – habilitações literárias**

		N	Média	Desvio Padrão	F	P
Socialização Organizacional	3º Ciclo do EB	1	3,6667			
	ES (12º ano)	27	4,2284	0,38922		
	CS Bacharelato	13	4,3397	0,51647	0,664	0,617
	CS Licenciatura	92	4,1821	0,52063		
	PG/M/D	113	4,1866	0,45388		
	Total	246	4,1955	0,47588		
Ajustamento Pessoa-ambiente	3º Ciclo do EB	1	2,9091			
	ES (12º ano)	27	3,8276	0,55423		
	CS Bacharelato	13	4,021	0,62672	1,032	0,391
	CS Licenciatura	92	3,6927	0,78526		
	PG/M/D	113	3,7144	0,72502		
	Total	246	3,7316	0,72808		
Eco-iniciativas	3º Ciclo do EB	1	3,6667			
	ES (12º ano)	27	3,9012	0,76132		
	CS Bacharelato	13	3,8718	0,77625	1,073	0,371
	CS Licenciatura	92	3,5362	0,92180		
	PG/M/D	113	3,6563	0,94078		
	Total	246	3,6497	0,90867		
Envolvimento Eco-cívico	3º Ciclo do EB	1	2,75			
	ES (12º ano)	27	3,4167	0,96327		
	CS Bacharelato	13	3,25	0,90715	0,619	0,649
	CS Licenciatura	92	3,356	0,92451		
	PG/M/D	113	3,5243	1,04099		
	Total	246	3,4319	0,98052		
Eco-apoio	3º Ciclo do EB	1	3			
	ES (12º ano)	27	3,5802	1,13827		
	CS Bacharelato	13	3,5641	0,90661	1,072	0,371
	CS Licenciatura	92	3,1703	1,12741		
	PG/M/D	113	3,2035	1,07037		
	Total	246	3,2507	1,09293		

Legenda: EB: Ensino Básico; ES: Ensino Secundário; CS: Curso Superior;  
PG/M/D: Pós-Graduação/Mestrado/Doutoramento

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 4: Descritivos das dimensões e testes de diferenças – situação no emprego.**

		N	Média	Desvio Padrão	F	p
Socialização Organizacional	CTC	37	3,9797	0,47968	4,888	0,008
	CST	113	4,2117	0,47949		
	TI	96	4,2595	0,45077		
	Total	246	4,1955	0,47588		
Ajustamento Pessoa-ambiente	CTC	37	3,4128	0,73998	4,718	0,01
	CST	113	3,7464	0,72454		
	TI	96	3,8371	0,69971		
	Total	246	3,7316	0,72808		
Eco-iniciativas	CTC	37	3,3423	0,97019	2,525	0,082
	CST	113	3,708	0,90318		
	TI	96	3,6997	0,87614		
	Total	246	3,6497	0,90867		
Envolvimento Eco-cívico	CTC	37	3,1216	1,00281	4,568	0,011
	CST	113	3,354	0,98693		
	TI	96	3,6432	0,92746		
	Total	246	3,4319	0,98052		
Eco-apoio	CTC	37	2,8108	1,13459	3,729	0,025
	CST	113	3,3628	1,10155		
	TI	96	3,2882	1,03463		
	Total	246	3,2507	1,09293		

Legenda: CTC: Contrato a termo certo; CST: Contrato sem termo;  
TI: Trabalhador independente

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 5: Descritivos das dimensões e teste de diferenças – antiguidade na organização**

		N	Média	Desvio Padrão	F	P
Socialização Organizacional	<1 ano	53	4,0912	0,44556	2,068	0,105
	1<10 anos	116	4,1782	0,45853		
	11<20 anos	62	4,2823	0,51156		
	20< anos	15	4,3389	0,50930		
	Total	246	4,1955	0,47588		
Ajustamento Pessoa-ambiente	<1 ano	53	3,5163	0,71975	4,117	0,007
	1<10 anos	116	3,6918	0,74401		
	11<20 anos	62	3,9076	0,67661		
	20< anos	15	4,0727	0,60028		
	Total	246	3,7316	0,72808		
Eco-iniciativas	<1 ano	53	3,4717	0,96395	2,165	0,093
	1<10 anos	116	3,6767	0,87650		
	11<20 anos	62	3,6344	0,93837		
	20< anos	15	4,1333	0,68776		
	Total	246	3,6497	0,90867		
Envolvimento Eco-cívico	<1 ano	53	3,3868	0,99345	1,479	0,221
	1<10 anos	116	3,4526	0,95378		
	11<20 anos	62	3,3185	1,05792		
	20< anos	15	3,9	0,71214		
	Total	246	3,4319	0,98052		
Eco-apoio	<1 ano	53	2,9686	1,12520	2,634	0,051
	1<10 anos	116	3,3161	1,03265		
	11<20 anos	62	3,2366	1,14581		
	20< anos	15	3,8	1,02972		
	Total	246	3,2507	1,09293		

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 6: Descritivos das dimensões e teste de diferenças - nível hierárquico**

		N	Média	Desvio Padrão	F	p
Socialização Organizacional	Direção	10	4,7333	0,19954	5,152	0
	Direção Intermédia	18	4,4861	0,32370		
	Direções 1ª Linha	28	4,2649	0,58225		
	Técnico Superior	125	4,13	0,48249		
	Administrativo	27	4,1296	0,45015		
	Outro	38	4,1272	0,35553		
	Total	246	4,1955	0,47588		
Ajustamento Pessoa-ambiente	Direção	10	4,4909	0,32127	4,116	0,001
	Direção Intermédia	18	4,101	0,67807		
	Direções 1ª Linha	28	3,8312	0,69794		
	Técnico Superior	125	3,6204	0,76061		
	Administrativo	27	3,7199	0,68055		
	Outro	38	3,6579	0,61383		
	Total	246	3,7316	0,72808		
Eco-iniciativas	Direção	10	3,5333	0,93227	0,559	0,732
	Direção Intermédia	18	3,7593	1,14221		
	Direções 1ª Linha	28	3,4643	0,87178		
	Técnico Superior	125	3,7227	0,86523		
	Administrativo	27	3,5679	1,03699		
	Outro	38	3,5833	0,88000		
	Total	246	3,6497	0,90867		
Envolvimento Eco-cívico	Direção	10	3,35	0,98742	0,90867	0,415
	Direção Intermédia	18	3,5694	1,11739		
	Direções 1ª Linha	28	3,1964	0,91124		
	Técnico Superior	125	3,54	0,98803		
	Administrativo	27	3,2222	1,09924		
	Outro	38	3,3553	0,83551		
	Total	246	3,4319	0,98052		
Eco-apoio	Direção	10	3,0667	1,13093	1,25	0,286
	Direção Intermédia	18	3,4259	1,29254		
	Direções 1ª Linha	28	3,0238	0,97258		
	Técnico Superior	125	3,392	1,01782		
	Administrativo	27	3	1,28768		
	Outro	38	3,0965	1,14138		
	Total	246	3,2507	1,09293		

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 7: Descritivos das dimensões e teste de diferenças - setor de atividade**

		N	Média	Desvio Padrão	t	p
Socialização Organizacional	Advocacia	116	4,2464	0,43661	1,591	0,113
	Banca	130	4,15	0,50572		
Ajustamento Pessoa-ambiente	Advocacia	116	3,8102	0,68413	1,604	0,11
	Banca	130	3,6615	0,76094		
Eco-iniciativas	Advocacia	116	3,7026	0,8529	0,861	0,39
	Banca	130	3,6026	0,9565		
Envolvimento Eco-cívico	Advocacia	116	3,6487	0,91246	3,343	0,001
	Banca	130	3,2385	1,00187		
Eco-apoio	Advocacia	116	3,2529	1,02963	0,03	0,976
	Banca	130	3,2487	1,15045		

Fonte: Elaboração própria